

**РОЛЬ НЕФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА  
НА ЭТАПЕ ПОСЛЕПРОДАЖНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ**

**Аннотация**

Анализируя эффективность хозяйственной деятельности на основе использования лишь финансовых показателей, компании получают информацию о своем положении исключительно в денежной форме. Для закрепления топовых позиций на рынке бизнесу необходимо ориентироваться на будущее и активно использовать инструменты и методы стратегического управленческого учета. Место компании на рынке, уровень лояльности потребителя и эффективность бизнес-процессов в организации не подходят под критерии финансового оценивания. Учет нефинансовых показателей не менее важен, чем финансовых, и действительно необходим для принятия эффективных управленческих решений. В настоящее время на торговую отрасль России приходится 17 % всего ВВП. В контексте деятельности компаний в области ритейла высокий уровень

конкурентоспособности достигается грамотным управлением цепочкой создания потребительской ценности на каждой стадии движения продукта и не заканчивается после реализации товара покупателю. Послепродажное обслуживание и клиентоориентированность дают возможность не только повысить лояльность клиентов, но и получить дополнительную прибыль, которая в разы превышает стоимость товара.

В статье авторы подтверждают необходимость практической адаптации нефинансовых показателей в системе стратегического управленческого учета организаций в области ритейла на примере сети «Вкусвилл».

### **Ключевые слова**

Нефинансовые показатели, корпоративное управление, стратегический управленческий учет, цепочка потребительской ценности, клиентоориентированность.

*E. F. Kuzmenkova, D. O. Bogovskiy*

## **ROLE OF NON-FINANCIAL INDICATORS IN STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM AT THE AFTER-SALES SERVICE STAGE**

### **Annotation**

Analyzing the effectiveness of economic activities based on the use of only financial indicators, companies receive information about their position exclusively in monetary terms. To consolidate top positions in market, businesses need to focus on the future and actively use the tools and methods of strategic management accounting. Place of company in market, level of customer loyalty and efficiency of business processes in organization do not fit the criteria for financial assessment. Accounting for non-financial indicators is no less important than financial ones, and is really necessary for making effective management decisions. Currently, Russian trade industry accounts for 17 % of total GDP. In context of activities of companies in the field of retail, high level of competitiveness is achieved by competent management of customer value chain at each stage of product movement and does not end after sale of goods to buyer. After-sales service and customer focus make it possible not only to increase customer loyalty, but also to receive additional profit, which is many times higher than the cost of the goods. In article, authors confirm the need for practical adaptation of non-financial indicators in system of strategic management accounting of organizations in the field of retail on example of Vkusvill chain.

### **Keywords**

Non-financial performance, corporate governance, strategic management accounting, customer value chain, customer focus.

### **Введение**

На современном рынке с высокой конкуренцией особую роль играют стадии создания ценности продукта. Ценность продукта — это та польза, которую покупатель приобретает, покупая продукт или услугу. Соответственно, чем больше пользы и выгод видит потребитель, тем больше у него желание совершить покупку именно в конкретной компании, а не у конкурента. Цен-

ность продукта можно увеличить путем улучшения качества продукта, сокращения затрат на производство и снижения цены, или же посредством широкой рекламы уникального преимущества продукта.

Сегодня рынок переполнен аналогами продаваемых товаров и услуг, и в конкурентной борьбе побеждает тот, кто грамотно анализирует всю цепочку потребительской ценности, которая не

заканчивается на стадии реализации, а включает тесное взаимодействие с заказчиком на стадии послепродажного обслуживания. Консалтинговая компания Deloitte провела исследования, согласно которым эффективность компаний, ориентированных на высокий сервис для клиента, на 60 % больше. Именно поэтому на сегодняшний день такая стадия создания ценности, как послепродажное обслуживание приобретает особое значение, оценка эффективности которой возможна посредством активного использования наряду с финансовыми нефинансовых показателей эффективности деятельности.

### **Материалы и методы**

Информационную основу статьи составили результаты исследования торгово-розничного рынка наиболее крупных продуктовых сетей супермаркетов. Решение поставленных в исследовании задач осуществлялось на основе применения общенаучных методов познания: системного анализа, сравнительного и логического анализа, обобщения, синтеза полученной информации, а также на основе метода экспертных оценок.

### **Результаты и обсуждение**

Послепродажное обслуживание (product-support services) — это совокупность услуг, оказываемых потребителям после приобретения ими продукта или услуги изготовителя. Такое обслуживание может помочь увеличить количество продаж, получить дополнительную прибыль, повысить лояльность клиентов через эффективную работу с отзывами и предложениями покупателей. Кроме того, стоит отметить, что послепродажное обслуживание уже давно не прерогатива компаний, торгующих технической продукцией или предоставляющих услуги в данной области. Разумеется, такие компании чаще сталкиваются с запросами потребителей на ремонт и техническое сопровождение купленного ими оборудования. Однако чтобы добиться преимущества над конку-

рентом в таких сферах бизнеса, как торговля, финансы или юриспруденция, предприниматели с большим вниманием обращаются к улучшению сервиса послепродажного обслуживания [2].

Нефинансовые показатели могут отражать долю компании на рынке, отношение клиентов, эффективность продавцов, качество обслуживания и т. д. Применительно же к сфере послепродажного обслуживания, нефинансовыми показателями могут выступать уровень удовлетворенности покупателя, скорость обслуживания, быстрота реагирования на жалобу или предложение клиента [3].

Поддержание отношений с потребителем после реализации товара, продукта и услуги в настоящее время является одним из наиболее значимых конкурентных преимуществ крупнейших продуктовых сетей России. Соперничество на рынке ритейла особенно высоко потому, что основные продуктовые линейки и товарные бренды у продуктовых сетей одинаковые, и бороться приходится за цену товара и качество обслуживания. И особый интерес авторов вызвала практика продуктовой сети «Вкусвилл», которая стремительно развивается и поэтапно завоевывает рынок.

На сегодняшний день торговая марка «Вкусвилл» входит в десятку крупнейших ритейлеров России, занимая 2-е место по темпу роста в стране. В 2020 г. выручка компании выросла на 38,2 % по сравнению с данным показателем предыдущего года, составив при этом 114 млрд руб. Чистая прибыль по итогам деятельности за 2020 г. составила 1,8 млрд. Несмотря на один из тяжелейших периодов в экономике всего мира, связанных с распространением новой коронавирусной инфекцией COVID-19, Вкусвилл впервые вошел в пятерку крупнейших онлайн-продавцов продуктов, и сегодня доля выручки от онлайн-продаж составляет 11,5 %, а к 2025 г. прогнозируется увеличение доли до 50 % [3].

Торговая сеть «Вкусвилл» лишь завоевывает рынок ритейла в России: около

1 250 магазинов сети против 25 300 магазинов Магнита (ЗАО «Тандер») и группы 18 500 X5 Group (Пятерочка, Перекресток и пр.). Тем не менее Вкусвилл ведет агрессивную стратегию роста, делая ставку на свои конкурентные преимущества. Кроме того, Вкусвилл планирует IPO на Московской бирже и NASDAQ, что значительно увеличит финансирование открытия новых магазинов. Процесс уже запущен и недавно компания опубликовала свою отчетность по МСФО за 2018–2020 гг.

Несмотря на внимание группы X5 и торгово-розничной федеральной сети «Магнит» к рынку онлайн-продаж,

стратегии компаний сильно отличаются. Так, Вкусвилл, прежде всего, развивает свой бренд как крупнейший пищевой бренд России за счет высокой лояльности клиентов и эффективной коммуникации с ними, в первую очередь в сфере послепродажного обслуживания. Данный факт подтверждается посредством анализа нефинансовых показателей, которые использует Вкусвилл для достижения стратегического преимущества перед конкурентами [4].

В таблице 1 приведены основные нефинансовые показатели клиентского сервиса, которые компания активно использует в своей деятельности.

Таблица 1 — Нефинансовые показатели «Вкусвилл»

| Наименование показателя             | Порядок расчета                                     | Цель                                             |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Net Promoter Score                  | Вычитание процента критиков из процента поклонников | Информация об уровне удовлетворенности клиента   |
| Показатель покупательской поддержки | Выявление процента жалоб и рекомендаций             | Быстрое реагирование на потребности потребителей |

Индекс Лояльности NPS (Net Promoter Score) заключается в проведении опроса группы покупателей и выявлении процентного соотношения горячих поклонников и критиков. Затем из процента поклонников вычитается процент критиков, результат чего составляет индекс лояльности. Опросы, проводимые во Вкусвилл, обычно показывают 90 % лояльности клиентов. Это говорит о том, что подавляющее большинство покупателей довольны сервисным обслуживанием и качеством продукта, целенаправленно совершают покупки именно во Вкусвилл и готовы рекомендовать магазин друзьям и знакомым [1].

Другой используемый во Вкусвилл индекс — показатель покупательской поддержки (ППП). С его помощью контролируются качество продукции и работа с отзывами клиентов. К примеру, если в отдел поддержки клиентов поступил ряд жалоб на конкретную купленную продукцию, сотрудники отдела обзванивают всех клиентов, купивших данный продукт из конкретной партии товаров.

Затем на CRM-платформе составляется отчет о процентном соотношении неудовлетворенных и довольных качеством покупателей. Как правило, если в партии был обнаружен процент брака более 30–40 %, то всем без исключения, купившим товар данной партии, возвращается полная сумма затраченных средств на карту лояльности, а оставшиеся товары снимаются с продажи. Таким образом, компания не только разрешает все проблемные ситуации с качеством в пользу клиента, но и строит долгосрочные и прочные отношения с потребителем.

В другом случае опрос мнений и полученные данные на графике рассматриваемого индекса дают возможность технологам и закупщикам увидеть реальные потребности клиента, например, стоит ли продавать молочную продукцию не только в бумажной, но и в пластиковой упаковке, а также выявлять проблемы в связи с возвратом товаров, таких как арбузы или дыни без чека и без физического возврата в магазин. Так, в соответствии со ст. 493 ГК РФ каждый

имеет право вернуть купленный товар без чека, однако именно отзывы покупателей натолкнули руководство на мысль о том, что неспелый арбуз никто не будет нести в магазин обратно. Для этого в сети принято решение: клиенту достаточно отправить фото неспелого продукта в приложении Вкусвилл, и деньги автоматически вернутся на карту. Просто и понятно, и впечатление у клиента остается положительным [1].

Другим нововведением в сервисном обслуживании «Вкусвилл» стала реализация бесплатной доставки на любую сумму. Это значительно увеличивает мотивацию клиента к покупке любимого товара. В приложении указано, что желательно заказывать не одну единицу продукции, так как при маленьких заказах курьеров будет не хватать. Однако это не является запретом, а рекомендуется, что добавляет еще один пункт в корзину доверия покупателей.

### Выводы

Система показателей, основанная лишь на данных финансового характера, не обеспечивает в должной мере информацией руководство организации и препятствует принятию стратегических управленческих решений для долгосрочного развития бизнеса. Нефинансовые показатели, применяемые в сфере стратегического управления и развития торговых предприятий, отражает качество оказания услуг организации, производящей стоимость и удовлетворяющей потребности покупателя в товарах, работах или услугах, и в дальнейшем позволяет компании избежать крупных финансовых потерь и убытков.

На каждой стадии создания ценности для клиента очень важно активно использовать и анализировать качественные показатели деятельности. Для организаций-ритейлеров на сегодняшний день одним из ключевых этапов взаимодействия с клиентом является этап послепродажного обслуживания.

После совершения покупки клиентский сервис позволяет закрепить

связь с покупателем, увеличить его лояльность и получить необходимые отзывы о товаре и работе. Такой сервис выводит компанию на новый уровень бизнеса и значительно повышает эффективность. В свою очередь, нефинансовые показатели помогают раскрыть причинно-следственные связи в работе любой организации и служат фундаментом для большинства стратегических управленческих решений.

### Библиографический список

1. *Кочешков, А.* Нефинансовые показатели деятельности компании // Управляем предприятием [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://upr.ru>
2. *Лабынцев, Н. Т., Кузменкова, Е. Ф.* Нефинансовые показатели в системе управленческого учета групп компаний // Учет и статистика. — 2019. — № 3 (55).
3. *Левинская, А.* «Вкусвилл» назвал долю онлайн-продаж в преддверии IPO // РБК компании [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.rbc.ru>.
4. *Щепин, Е.* ВкусВилл. Как совершить революцию в ритейле, делая все не так. — М., 2019. — С. 110–145.

### Bibliographic list

1. *Kocheshkov, A.* Non-financial performance indicators of the company // We manage the enterprise [Electronic resource]. — Mode of access: <https://upr.ru>.
2. *Labyntsev, N. T., Kuzmenkova, E. F.* Non-financial indicators in management accounting system of groups of companies // Accounting and statistics. — 2019. — № 3 (55).
3. *Levinskaya, A.* «Vkusville» named share of online sales on eve of IPO // RBC company [Electronic resource]. — Mode of access: <https://www.rbc.ru>.
4. *Shchepin, E.* VkusVill. How to revolutionize retail by doing everything wrong. — M., 2019. — P. 110–145.